

2013 - 2017

Plan Estratégico Operativo de la Policía Nacional del Ecuador N1 - GPR



RESPONSABLES

Titular de la Organización N1 GPR:

General Superior Lcdo. Rodrigo Marcelo Suárez Salgado.
COMANDANTE GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL.

Dirigido por:

General Inspector Dr. Hugo Marcelo Rocha Escobar.
JEFE DE ESTADO MAYOR DE LA POLICÍA NACIONAL

N2 GPR:

Señores Directores Generales y Directores Nacionales.

Revisado por:

Coronel de Policía de E.M. Pedro Gallegos Herdoíza.
Teniente Coronel de Policía de E.M. Fausto Salinas Samaniego.
Profesional Certificado GPR CFGPR 101-260713-01
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL

Aportes de:

Coronel de Policía de E.M. Pablo Rodríguez Torres.
Mayor de Policía Edgar Logroño Vallejo.
Mayor de Policía Karina Torres Garzón.
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE
CALIDAD DEL COMANDO GENERAL

Ing. Ana Llumiquinga Zhaigua.
DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA E INVESTIGACIÓN DE LA DIRPLAN

Elaborado por:

Mayor de Policía Lcdo. Renato González Peñaherrera.
Profesional Certificado GPR CFGPR 101-260713-02
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
Y NORMATIVIDAD DE LA DIRPLAN

2014.

Para acceder a **información de los niveles N2, N3 y N4** del Plan Estratégico Operativo de la Policía Nacional favor comunicarse con:

Dirección de Planificación de la Policía Nacional del Ecuador
Gil Ramírez Dávalos OE1-90 y Av. Diez de Agosto, D.M. Quito.
Tlfn. 00 593 2-2901558
dirplanificacion@yahoo.com

ÍNDICE	Página
Responsables	2
Introducción	4
Objetivo del PNBV relacionado con la Policía Nacional	5
Antecedentes	6
Justificación	6
Marco Legal	7
Metodología	10
Gráfico de Administración Estratégica	10
Diagnóstico Estratégico	10
Direccionamiento Estratégico	11
Formulación Estratégica	11
Ejecución Estratégica	11
Control Estratégico	11
Esquema de Despliegue del Plan Estratégico Operativo Policía Nacional 2013-2017	12
Fases de Desarrollo	13
Primera Fase	13
Segunda Fase	13
Tercera Fase	14
Cuarta Fase	15
Visión Institucional	16
Misión Institucional	18
Valores Institucionales	19
Principios Doctrinarios	21
Objetivos Estratégicos	22
Objetivo Estratégico 1:	
Incrementar la seguridad ciudadana y el orden público en el territorio nacional	22
Objetivo Estratégico 2:	
Incrementar la efectividad operativa de los servicios policiales	23
Objetivo Estratégico 3:	
Incrementar la confianza ciudadana en la Policía Nacional	25
Objetivo Estratégico 4:	
Incrementar la efectividad de los sistemas de prevención y control interno contra la corrupción	26
Objetivo Estratégico 5:	
Incrementar la eficiencia institucional	27
Objetivo Estratégico 6:	
Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución	28
Objetivo Estratégico 7:	
Incrementar el uso eficiente del presupuesto	29
Ubicación de los Objetivos Estratégicos en el Cuadro de Mando Integral (BSC)	30
Imagen del Mapa Estratégico de la Policía Nacional en el ambiente GPR N1	31
Bibliografía consultada	32

INTRODUCCIÓN

La inicial experiencia de una Planificación Estratégica en la Policía Nacional, precisamente nació en los primeros años de este siglo, es por ello que se contó con el “*Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional para el siglo XXI 2004 – 2014*”, cuyo contenido debido a dos factores externos: la promulgación de la “*Constitución de la República*” en el 2008 y especialmente la expedición del “*Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*” por parte de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), determinó la necesidad de ser revisado y reestructurado, por lo cual la versión reformulada en el 2010 ha sido el marco que orientó los esfuerzos institucionales en los últimos cuatro años, aplicando cuatro objetivos estratégicos:

- *Fortalecer la Gestión del Talento Humano y mejorar los niveles de formación, cultural y técnica de los miembros de la Institución.*
- *Fortalecer la capacidad operativa de los servicios policiales para aumentar los niveles de seguridad e incrementar permanentemente el nivel de satisfacción de la comunidad.*
- *Generar el manejo eficiente de los recursos institucionales necesarios para garantizar la prestación del servicio policial.*
- *Institucionalizar un sistema de control para prevenir y eliminar la corrupción.*

Durante el 2011, la Policía Nacional del Ecuador ejecutó el despliegue de la herramienta “Gobierno por Resultados GPR”¹, misma que permite una gestión eficiente de los *planes estratégicos*, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos.

Aprovechando la experiencia adquirida en los dos últimos años por el talento humano institucional en el uso y aplicación de esta herramienta tecnológica (GPR), el mando institucional determinó la necesidad de iniciar el **PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLANES ESPECÍFICOS DE LOS SERVICIOS DE LA POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR 2013-2017, ARTICULADOS AL GPR**, lo cual se cumplió de junio a diciembre del 2013.

¹ **Gobierno por Resultados** es una solución propietaria de e-Strategia Consulting Group, S.A. de C.V. empresa mexicana, y e-Strategia Consulting Andes, empresa ecuatoriana.

Adicionalmente durante el proceso se mantuvo varias reuniones con la Coordinación General de Planificación del Ministerio del Interior, a efectos de que la planificación estratégica operativa de la Policía Nacional, responda a los lineamientos y directrices dispuestas por esa cartera de estado, y a su vez guarde coherencia con el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017.

OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR *RELACIONADO CON LA POLICÍA NACIONAL*

6

Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.

En virtud de lo anterior, el proceso de planificación estratégica antes indicado contó con cuatro fases bien diferenciadas:

- La planificación del despliegue, con su correspondiente aprobación por parte del mando institucional y la realización de un diagnóstico de la situación de cada dirección general y nacional de la Policía Nacional.
- El despliegue N1 y N2 (según la metodología GPR) lideró y asesoró la empresa JABEZSTRATEGIA S.A. y fue ejecutado por el talento humano policial.
- El despliegue N3 y N4 (según la metodología GPR) dirigido por los integrantes del Departamento de Gestión de Calidad del Comando General.
- La consolidación, verificación y corrección de la información introducida en la herramienta GPR, su posterior validación por parte de la Coordinación General de Planificación del Ministerio del Interior y finalmente la aprobación emitida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.

Plan Estratégico Operativo de la Policía Nacional del Ecuador 2013-2017 N1 - GPR

1. ANTECEDENTES

- Informe 2013-50-DIRPLAN de 19 de febrero del 2013.
- Oficio 2013/521/JEM/PN de 20 de febrero del 2013.
- Memorando 2419-CG-2013 de 04 de marzo del 2013.
- Memorando 2013/179/DIRPLAN/PN de 05 de marzo del 2013.
- Acta de entrega recepción definitiva del Contrato 022-DCP-CG-PN-2013, de 06 de agosto del 2013.
- Memorando 2013/801/JEM/PN de 13 de agosto del 2013.
- Memorando 2013/749/DIRPLAN/PN de 14 de agosto del 2013.
- Memorando 2013/830/JEM/PN de 20 de agosto del 2013.
- Memorando 2013/762/DIRPLAN/PN de 22 de agosto del 2013.

2. JUSTIFICACIÓN

Toda organización que pretende alcanzar un nivel de desarrollo adecuado en el ámbito en que se desenvuelve, requiere en la actualidad diseñar, elaborar y ejecutar, una planificación institucional ágil y oportuna para atender las demandas de su mercado, en el caso de las instituciones públicas, y especialmente de las que ofertan servicios, como ocurre con la Policía Nacional, la planificación debe responder a dos aspectos importantes: la mejora en los niveles de prestación del servicio (seguridad) y la contribución a los objetivos estratégicos del Estado (Plan Nacional para el Buen Vivir).

De allí la importancia, de ubicar a la Planificación Estratégica, como un componente más de todo un Sistema de Administración Estratégica, pero que garantice la aplicación, seguimiento y control de aquellas estrategias, que previamente fueron definidas, pues de lo contrario se constituyen en “*buenas intenciones*” jamás concretadas.

Para evitar el clásico desperdicio de recursos institucionales en planificaciones con contenidos muy prometedores, pero cuyos niveles de cumplimiento son muy bajos, la Policía Nacional, aprovechando las potencialidades que ofrece la herramienta GPR, determinó la necesidad de gestionar su planificación estratégica en esta metodología, garantizando de esa forma la ejecución estratégica y el control de la planificación operativa.

3. MARCO LEGAL

La Policía Nacional, al ser institución de carácter constitucional, tiene como principal fuente de legalidad precisamente a la **Constitución de la República**, y para la elaboración de la planificación estratégica institucional encontramos en los siguientes articulados su fundamento:

"Art. 141.- La Presidenta o Presidente de la República ejerce la Función Ejecutiva, es el Jefe del Estado y de Gobierno y responsable de la administración pública.

*La Función Ejecutiva está integrada por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Estado y los demás organismos e instituciones necesarios para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, **planificación**, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas.*

Art. 147.- Son atribuciones y deberes de la Presidenta o Presidente de la República, además de los que determine la ley:

*4. Presentar al Consejo Nacional de Planificación la propuesta del **Plan Nacional de Desarrollo** para su aprobación.*

16. Ejercer la máxima autoridad de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional y designar a los integrantes del alto mando militar y policial.

Art. 158.- La protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional.

Las servidoras y servidores de la Policía Nacional se formarán bajo los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas sin discriminación alguna y con apego irrestricto al ordenamiento jurídico.

Art. 159.- Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional serán obedientes y no deliberantes, y cumplirán su misión con estricta sujeción al poder civil y a la Constitución.

Las autoridades de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional serán responsables por las órdenes que impartan. La obediencia a las órdenes superiores no eximirá de responsabilidad a quienes las ejecuten.

Art. 160.- Las personas aspirantes a la carrera militar y policial no serán discriminadas para su ingreso. La ley establecerá los requisitos específicos para los casos en los que se requiera de habilidades, conocimientos o capacidades especiales.

Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional estarán sujetos a las leyes específicas que regulen sus derechos y obligaciones, y su sistema de ascensos y promociones con base en méritos y con criterios de equidad de género. Se garantizará su estabilidad y profesionalización.

Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional sólo podrán ser privados de sus grados, pensiones, condecoraciones y reconocimientos por las causas establecidas en dichas leyes y no podrán hacer uso de prerrogativas derivadas de sus grados sobre los derechos de las personas.

Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional serán juzgados por los órganos de la Función Judicial; en el caso de delitos cometidos dentro de su misión específica, serán juzgados por salas especializadas en materia militar y policial, pertenecientes a la misma Función Judicial. Las infracciones disciplinarias serán juzgadas por los órganos competentes establecidos en la ley.

Art. 163.- La Policía Nacional es una institución estatal de carácter civil, armada, técnica, jerarquizada, disciplinada, profesional y altamente especializada, cuya misión es atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional.

Los miembros de la Policía Nacional tendrán una formación basada en derechos humanos, investigación especializada, prevención, control y prevención del delito y utilización de medios de disuasión y conciliación como alternativas al uso de la fuerza.

Para el desarrollo de sus tareas la Policía Nacional coordinará sus funciones con los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados.

*Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, **planificación**, transparencia y evaluación.*

*Art. 393.- El Estado garantizará la seguridad humana a través de políticas y acciones integradas, para asegurar la convivencia pacífica de las personas, promover una cultura de paz y prevenir las formas de violencia y discriminación y la comisión de infracciones y delitos. La **planificación** y aplicación de estas políticas se encargará a órganos especializados en los diferentes niveles de gobierno." ²*

La **Ley de Seguridad Pública y del Estado** define a la seguridad ciudadana como:

² Constitución de la República del Ecuador, (2008), D.M. Quito - Ecuador.

"Art. 23.- De la seguridad ciudadana.- La seguridad ciudadana es una política de Estado, destinada a fortalecer y modernizar los mecanismos necesarios para garantizar los derechos humanos, en especial el derecho a una vida libre de violencia y criminalidad, la disminución de los niveles de delincuencia, la protección de víctimas y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes del Ecuador.

Con el fin de lograr la solidaridad y la reconstitución del tejido social, se orientará a la creación de adecuadas condiciones de prevención y control de la delincuencia; del crimen organizado; del secuestro, de la trata de personas; del contrabando; del coyoterismo; del narcotráfico, tráfico de armas, tráfico de órganos y de cualquier otro tipo de delito; de la violencia social; y, de la violación a los derechos humanos.

Se privilegiarán medidas preventivas y de servicio a la ciudadanía, registro y acceso a información, la ejecución de programas ciudadanos de prevención del delito y de erradicación de violencia de cualquier tipo, mejora de la relación entre la policía y la comunidad, la provisión y medición de la calidad en cada uno de los servicios, mecanismos de vigilancia, auxilio y respuesta, equipamiento tecnológico que permita a las instituciones vigilar, controlar, auxiliar e investigar los eventos que se producen y que amenazan a la ciudadanía."³

Por otra parte, el 19 de noviembre del 2010 mediante Decreto Ejecutivo 555 se establece la implementación del proyecto emblemático denominado Gobierno por Resultados "GPR", decreto que fue publicado en el Registro Oficial del 30 de noviembre del 2010.

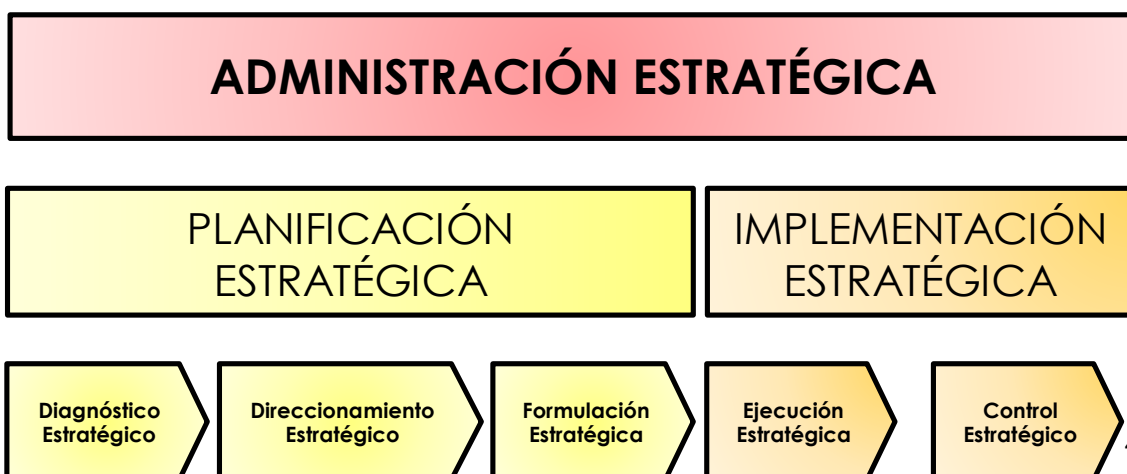
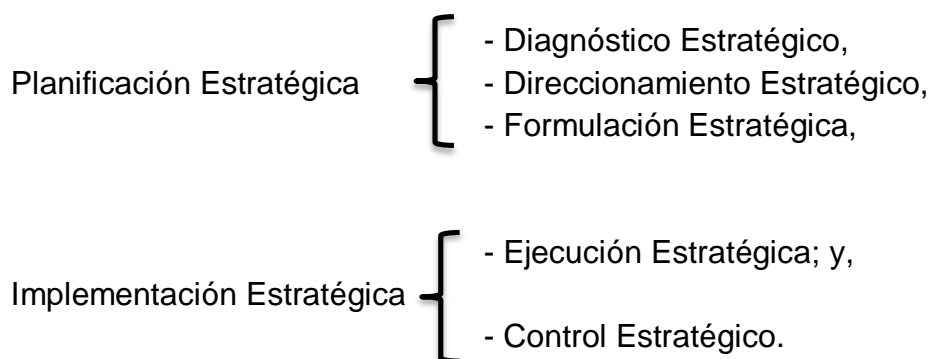


Adicionalmente para viabilizar el manejo y la implementación del proyecto GPR se expidió en el Registro Oficial 606, del 28 de diciembre del 2011 el Acuerdo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública 1002 del 21 de diciembre del 2009, estableciendo la Norma Técnica GPR, misma que establece el objeto, ámbito, estructura, alcance, empleo y administración de consecuencias, entre otras orientaciones de este proyecto.

4. METODOLOGÍA

³ Ley de Seguridad Pública y del Estado, (2009), D.M. Quito – Ecuador.

La metodología Gobierno Por Resultados básicamente permite obtener cuatro soluciones bien definidas: alineación de planes, gestión de proyectos, gestión de procesos y gestión de resultados. De ahí la importancia de emplearla como eje transversal que permita la correcta *Administración Estratégica* de la Policía Nacional y de los macro procesos y procesos que ella implica, a saber:



Diagnóstico Estratégico:

Concebido como el conocimiento cabal de la realidad interna y externa de la organización, para lo cual existen diversas técnicas, pero en este caso puntual se aplicó la "**Localización de Brechas**", es decir, definir la distancia existente entre la situación actual y el estado deseado que se pretende alcanzar, priorizando posteriormente las de mayor afectación.

Direccionamiento estratégico:

⁴ Escuela Politécnica Nacional, (2013), gráfico basado en el material de apoyo del curso Planificación Estratégica, D.M. Quito – Ecuador.

El cual marca de manera clara y precisa, el camino que debe transitar la institución y su horizonte de desarrollo, contando con elementos esenciales: Visión, Misión y Objetivos Estratégicos.

Formulación estratégica:

Realizado el análisis de la organización y la definición del direccionamiento estratégico, es preciso analizar las causas raíces de los problemas presentados, mismas que se convierten en el insumo básico para diseñar eficientemente las estrategias que permitirán en el futuro el desarrollo y afianzamiento de la organización, y como consecuencia lógica el acortamiento de las brechas.

Ejecución estratégica:

Etapa representada fundamentalmente por los Planes Operativos, que en la metodología GPR deben incluir objetivos operativos, los procesos (que responden a las atribuciones), los proyectos y sus riesgos.

Control estratégico:

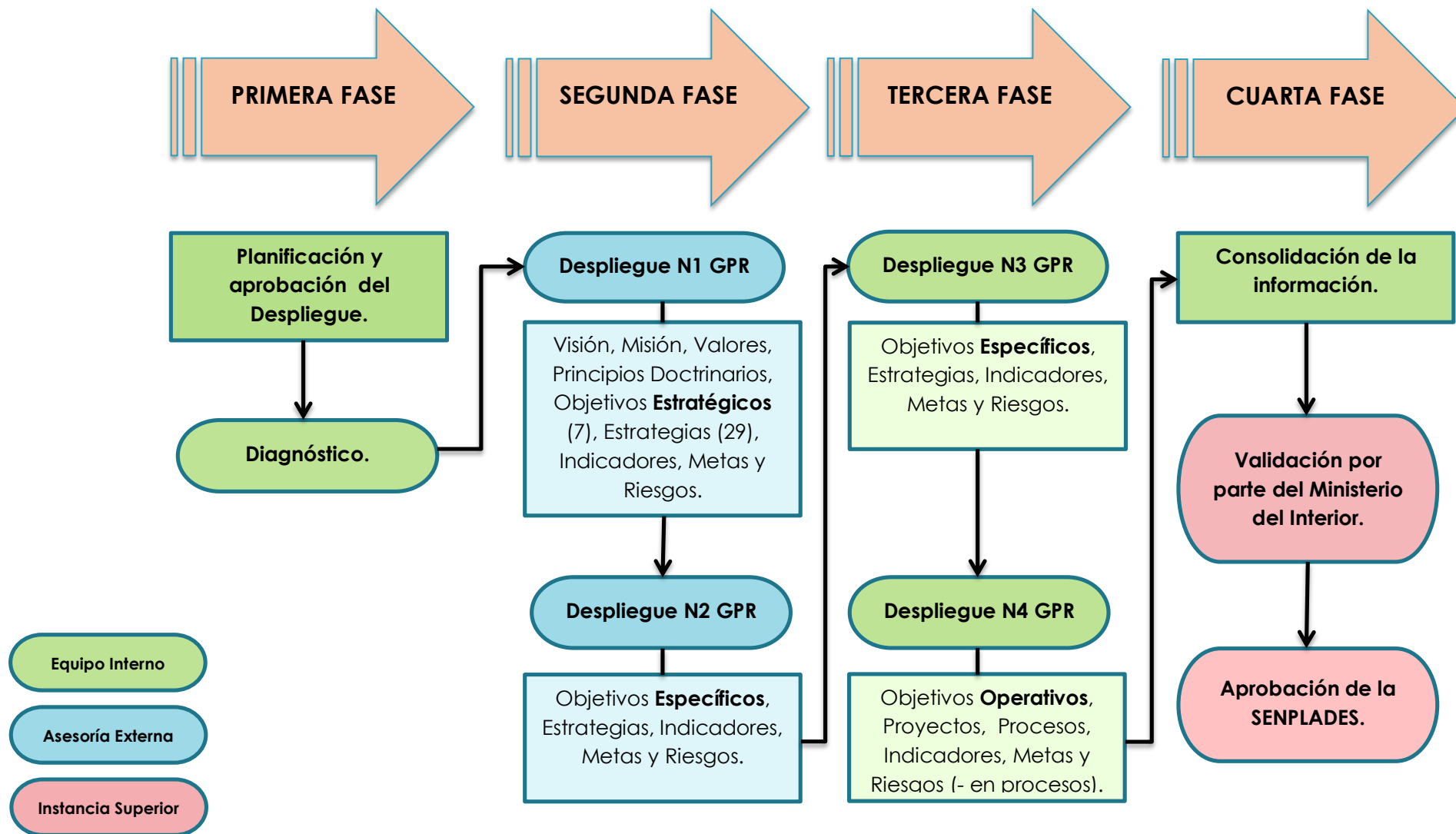
Debe realizarse en todos los niveles institucionales, para garantizar la aplicación del ciclo de calidad de Edwards Deming ⁵ PDCA (Plan, Do, Check, Action - PHVA en español), para ello se definen indicadores de impacto para el nivel estratégico, indicadores de resultados para los niveles operativos, e indicadores de actividades para los niveles básicos.

El gráfico expuesto a continuación explica el desarrollo de las cuatro fases que se cumplieron en el proceso de planificación estratégica y operativa de la Policía Nacional y que cumple con lo estipulado en el Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública (Modelo R), específicamente en el componente de **Planificación de la Organización**, mismo que determina la obligatoriedad de que el Plan Estratégico y los Planes Operativos Institucionales deben estar alineados a la Agendas Sectoriales y al Plan Nacional para el Buen Vivir.

⁵ William Edwards Deming, (1900- 1993), estadístico estadounidense, difusor del concepto de calidad total.

ESQUEMA DE DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO POLICÍA NACIONAL 2013 – 2017

Elaborado por: R.G.P. Departamento de Desarrollo Institucional y Normatividad – DIRPLAN



4.1. FASES DE DESARROLLO

4.1.1. PRIMERA FASE

Debido al desfase temporal de finalización que se presentaba entre el *“Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional para el Siglo XXI Reformulado 2010-2014”* y el Plan Nacional de Desarrollo denominado en nuestro país *“Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 -2013”*, la Dirección de Planificación determinó la necesidad de actualizar los componentes estratégicos de la institución, utilizando para ello la herramienta GPR (cuyo primer despliegue en la Policía Nacional se lo desarrolló durante el segundo semestre del 2011 y primer trimestre del 2012).

Para ello se elaboró la planificación denominada *“Proceso de Formulación del Plan Estratégico Operativo y Planes Específicos de los Servicios de la Policía Nacional del Ecuador 2013-2017 Articulados al GPR”*, misma que fue remitida al Comando General para su respectiva aprobación.

Una vez que se contó con la disposición superior y tomando como referencia el *“Informe OIR”*⁶ (Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones), cada Dirección General y Nacional, en el ámbito de sus competencias, debió realizar el diagnóstico de la situación actual, aplicando para ello la técnica de **“Localización de Brechas”**, lo cual fue presentado en un taller de trabajo.

4.1.2. SEGUNDA FASE

Los equipos técnicos de cada Dirección General y Nacional, internamente realizaron sesiones de trabajo que buscaban generar propuestas que serían presentadas, analizadas y definidas en la Sesión Ejecutiva.

Dicha Sesión Ejecutiva que corresponde al nivel N1 del GPR, se efectuó bajo la dirección del equipo consultor externo de la empresa JABEZSTRATEGIA S.A y contando con la asistencia de los señores Directores Generales y Nacionales de la Policía Nacional como expositores quienes fueron acompañados de sus correspondientes equipos técnicos y de apoyo, evento cuyos productos obtenidos corresponden a: Visión, Misión, Valores, Principios Doctrinarios, Objetivos Estratégicos y Estrategias; luego con el talento humano de la Dirección de

⁶ **Informe OIR:** emitido por la empresa *“e-Strategia Consulting Andes”* y que recoge las Observaciones, Implicaciones y Recomendaciones, detectadas en el análisis realizado a la Policía Nacional durante el despliegue GPR 2011.

Planificación y del Departamento de Control de Gestión de la Calidad del Comando General, se actualizaron los Indicadores, Metas y Riesgos.

Posteriormente, aplicando la misma metodología de trabajo, en cada Dirección General y Nacional, se realizaron talleres que con la asistencia de delegados a nivel nacional reestructuraron sus correspondientes “*Planes Específicos*”⁷ definiendo los: Objetivos Específicos, Estrategias, Indicadores, Metas y Riesgos del nivel N2.

4.1.3. TERCERA FASE

Los servidores policiales del Equipo Metodológico GPR de la Policía Nacional, en coordinación con los Equipos Metodológicos GPR de las Direcciones Generales y Nacionales, emprendieron el proceso de despliegue en las Zonas que integran el nivel N3 (Planes Específicos) y en el nivel N4 (Planes Operativos), revisando los siguientes “*Factores Críticos de Éxito*”:

FCE 1:

- Objetivos con todos sus componentes.
- Verificación de vigencia inicio 01/01/2014, fin 31/12/2017.
- Atribuciones.
- Alineación a estrategias superiores.
- Riesgos de Objetivos.

FCE 3:

- Procesos y su calificación actual según metodología.
- Verificación de vigencia inicio 01/01/2011, fin 31/12/2030.

FCE 4 o FCE 5:

- Proyectos para el 2014 financiados en el PAP para Gasto Corriente y PAI para Inversión.
- Localidad de Impacto.
- Impacto a procesos.
- Equipo de Proyecto.
- IAP.

FCE 6:

⁷ **Planes Específicos:** corresponden al nivel N2 de la metodología GPR (táctico en otras terminologías).

- Alineación de procesos a objetivos.
- Alineación de proyectos a objetivos.

FCE 8:

- Indicaciones para llenar este ambiente en lo que respecta a:
 - Control de Cambios: Fase Actual.
 - Editar Resumen Ejecutivo.
 - Agregar Asuntos (Problemas).
 - Agregar Riesgos.
 - Editar Hitos.
 - Editar Presupuesto y Perfil Económico.
 - Agregar Archivo Anexo.

FCE 9:

- Indicadores por objetivos.
- Matriz de levantamiento de Indicador homologada para todos y cargada en Archivo Anexo del indicador.
- Definición.
- Configuración.
- Forma cómo calcular las metas del 2014 – 2017.
- Forma cómo cargar las metas 2014 – 2017.
- Forma cómo cargar los resultados 2014 – 2017.

4.1.4. CUARTA FASE

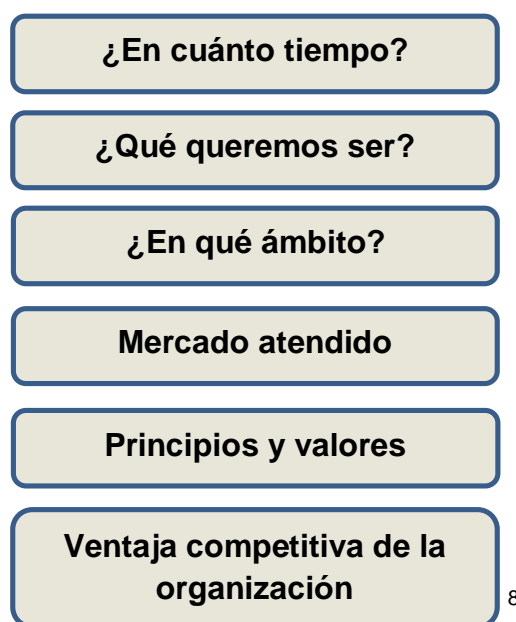
Se efectuaron varios talleres de trabajo en los cuales los servidores de la Dirección de Planificación y del Departamento de Control de Gestión de la Calidad del Comando General, procedieron a realizar una revisión integral de la información ingresada a la herramienta GPR, con el objetivo de consolidar el ambiente de la Policía Nacional y mejorar la calidad de los datos registrados.

De igual forma se mantuvo reuniones para establecer coherencia y alineación entre el Plan Estratégico del Ministerio del Interior y el Plan Estratégico Operativo de la Policía Nacional, obteniendo por parte de esa cartera de estado según lo establecido en la metodología GPR versiones 12.2 y 13, la validación de los Objetivos Estratégicos de la Policía Nacional. Finalmente el Plan Estratégico Operativo de la Policía Nacional obtuvo la respectiva aprobación emitida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.

5. VISIÓN INSTITUCIONAL

Considerada un objetivo macro de mediano o largo plazo para su concreción (3 a 5 años), la “visión” de una institución representa la imagen de futuro que se quiere alcanzar, para lo cual es imprescindible el compromiso y la colaboración de todos los niveles: estratégicos, tácticos y operativos, bajo la premisa de aunar esfuerzos que contribuyan al desarrollo organizacional.

En su diseño hay que considerar que debe ser un planteamiento soñador, pero a la vez alcanzable, es decir aterrizado a la realidad, para ello es recomendable verificar la presencia de por lo menos los siguientes elementos:



En virtud de ello, la visión de la Policía Nacional previo a quedar definida, fue ampliamente debatida entre diversos actores internos y externos (ya que se brinda un servicio público), determinándose lo siguiente:

⁸ **Ventaja Competitiva de la Organización:** característica única y casi irreplicable que diferencia a la organización (en el plano comercial: confiabilidad, sabor específico, tiempos de entrega).

¿En cuánto tiempo?	para el 2017.
¿Qué queremos ser?	la institución más confiable y efectiva.
¿En qué ámbito?	seguridad ciudadana.
Mercado atendido.	a nivel nacional y regional.
Principios y valores aplicados.	<ul style="list-style-type: none"> - servicios de calidad orientados al Buen Vivir. - respeto a los Derechos Humanos. - respeto a las libertades democráticas.
Ventaja competitiva de la organización.	brinda servicios policiales de origen constitucional y como competencia privativa del Estado Central.

Con estructura semántica, en un solo párrafo se concreta en:

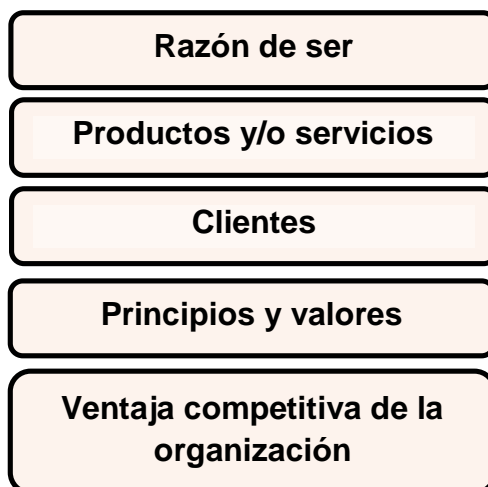
VISIÓN

Para el 2017, seremos la institución más confiable y efectiva a nivel nacional y regional en seguridad ciudadana, brindando servicios policiales de calidad orientados al Buen Vivir, en irrestricto respeto a los Derechos Humanos y libertades democráticas

6. MISIÓN INSTITUCIONAL

Es conocida como “*la razón de ser*” de una organización y mantiene estrecha relación con los productos y/o servicios que se ofertan, en el caso de las instituciones públicas, la misión se encuentra establecida única y exclusivamente en las diversas normas del derecho público.

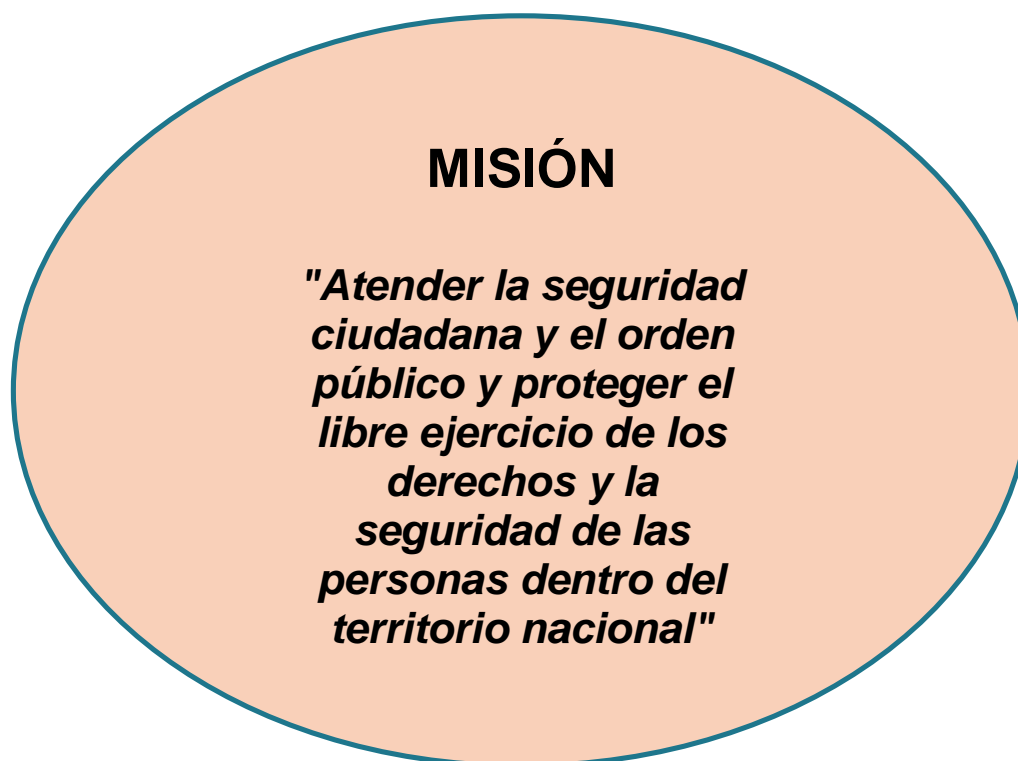
Los elementos que constituyen la misión son los siguientes:



Razón de ser	componente de la seguridad ciudadana .
Productos y/o servicios	<ul style="list-style-type: none">- atender la seguridad ciudadana y el orden público.- proteger el libre ejercicio de los derechos.- seguridad de las personas.
Clientes	sociedad ecuatoriana.

Principios y valores.	pese a no estar explícitos en la redacción, se entiende que se aplican los establecidos en el Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva y lo estipulado en la doctrina policial.
Ventaja competitiva de la organización.	brinda servicios policiales de origen constitucional y como competencia privativa del Estado Central.

En el caso de la Policía Nacional del Ecuador, su misión está prevista en el artículo 163 de la Constitución de la República y textualmente indica:



7. VALORES INSTITUCIONALES

En virtud de la expedición del “Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva”, nuestro nivel estratégico acoge los Valores Institucionales determinados en ese documento, toda vez que son de obligatoria aplicación para las y los

servidores públicos que pertenecen a dicha Función del Estado, siendo los siguientes:

“INTEGRIDAD

Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.

TRANSPARENCIA

Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.

CALIDEZ

Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.

SOLIDARIDAD

Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.

COLABORACIÓN

Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

EFFECTIVIDAD

Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestos en su ámbito laboral.

RESPECTO

Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.

RESPONSABILIDAD

Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

LEALTAD

Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.”⁹

⁹ Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión, (2013), Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva, D.M. Quito - Ecuador.



8. PRINCIPIOS DOCTRINARIOS

Han sido estipulados los que constan en la Doctrina Policial, bajo la consideración que la Policía Nacional y por lo tanto todo integrante de la institución:

- Respeta y cumple con los preceptos de la Constitución de la República.
- Garantiza el orden público democrático.
- Colabora decididamente en la construcción de la paz social.
- Reconoce y respeta la diversidad cultural, poblacional y de cultos del país.
- Trabaja activamente con la comunidad para garantizar la seguridad integral.
- Actúa con base en la previsión y prevención del delito.
- Realiza una intervención disuasiva y reactiva ante la infracción.
- Trabaja para la restitución de los derechos que han sido vulnerados.
- Realiza su trabajo con eficacia, diligencia, integralidad y honestidad.
- Respeta y promueve la equidad de género.
- Es consciente de lo que la sociedad ecuatoriana invierte en ella, por lo cual realiza su trabajo con eficiencia y eficacia.
- Está en constante mejoramiento y tecnificación.

- Es una institución cohesionada.



9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico 1:

Incrementar la seguridad ciudadana y el orden público en el territorio nacional.



ESTRATEGIAS
1. Consolidar el Modelo de Gestión de la Policía a nivel nacional.
2. Mejorar la infraestructura, el uso y la aplicación de las TICs en la gestión policial.
3. Fortalecer el sistema de inteligencia policial.
4. Mejorar el ámbito investigativo de la Policía Nacional.
5. Ampliar los canales de comunicación, coordinación y cooperación con instituciones policiales y organizaciones relacionadas a la seguridad ciudadana de otros países.

INDICADORES ¹⁰	FUENTE
Tasa de homicidios.	Dirección General de Operaciones.
Tasa de homicidios por armas de fuego.	Dirección General de Operaciones.
Tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes en frontera norte.	Dirección General de Operaciones.
Tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes en frontera sur.	Dirección General de Operaciones.
Tasa de accidentabilidad por accidentes de tránsito por cada 100.000 habitantes.	Dirección Nacional de Control de Tránsito y Seguridad Vial.
Tasa de morbilidad por accidentes de tránsito por cada 100.000 habitantes.	Dirección Nacional de Control de Tránsito y Seguridad Vial.
Tasa de mortalidad por accidentes de tránsito por cada 100.000 habitantes.	Dirección Nacional de Control de Tránsito y Seguridad Vial.
Tasa de homicidios a mujeres por cada 100.000 habitantes mujeres.	Dirección General de Operaciones.

Objetivo Estratégico 2:



¹⁰ **Indicadores:** que permiten la medición del nivel de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, no de las estrategias.


2. Sistematizar la planificación de las operaciones policiales sobre la base de geo-referenciación del delito a nivel nacional.
3. Mejorar los sistemas de control de las operaciones policiales.
4. Mejorar el sistema de evaluación operativa policial.

INDICADORES	FUENTE
Tasa de conductores detenidos por estado de embriaguez y/o aliento a licor por cada 1.000 vehículos.	Dirección Nacional de Control de Tránsito y Seguridad Vial.
Porcentaje de satisfacción de productos de inteligencia entregados.	Dirección General de Inteligencia.
Porcentaje de detenidos en delitos flagrante.	Dirección General de Operaciones.
Porcentaje de inspecciones antinarcóticos efectuadas en puertos marítimos.	Dirección Nacional Antinarcóticos.
Porcentaje de investigaciones realizadas sobre delitos de trata y tráfico de personas con resultado.	Dirección Nacional de Policía Especializada en Niñas, Niños y Adolescentes.
Porcentaje de eficacia en la recuperación de motocicletas robadas.	Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones.
Porcentaje de eficacia en la recuperación de vehículos robados.	Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones.
Porcentaje de verificaciones realizadas del Programa 1800-DELITO.	Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones.
Porcentaje de eficacia en la resolución de plagios.	Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones.
Porcentaje de eficacia en la resolución de extorsiones.	Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones.
Porcentaje de ataques controlados a los Sistemas Tecnológicos.	Dirección Nacional de Comunicaciones.

Número de organizaciones criminales desarticuladas.	Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones.
Número de metros cúbicos de madera retenida.	Dirección Nacional de la Policía Judicial e Investigaciones.
Número de informes de intercambio entre países.	Dirección General de Inteligencia.

Objetivo Estratégico 3:

Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional.



ESTRATEGIAS
1. Promover espacios y desarrollar iniciativas para la integración y participación comunitaria.
2. Mejorar la gestión de comunicación sobre logros y resultados obtenidos de los servicios entregados a la comunidad.
3. Consolidar prácticas de responsabilidad social.
5. Fortalecer la integración y participación ciudadana.

INDICADORES	FUENTE
Porcentaje de locales comerciales que no fueron asaltados inmersos en el componente local comercial seguro.	Dirección General de Operaciones.

Número de Escuelas Seguras implementadas satisfactoriamente.	Dirección General de Operaciones.
Número de Barrios Seguros.	Dirección General de Operaciones.
Porcentaje de implementación del Plan de Transparencia e Integridad Institucional.	Direcciones Generales y Nacionales.
Número de espacios públicos con uso apropiado en el Circuito.	Dirección General de Operaciones.
Número de líderes participantes comprometidos/as en seguridad ciudadana.	Dirección General de Operaciones.

Objetivo Estratégico 4:

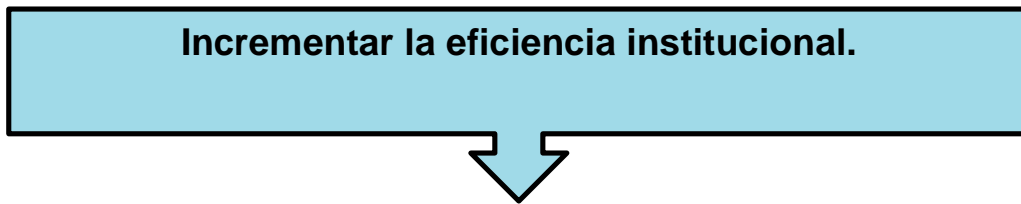
Incrementar la efectividad de los sistemas de prevención y control interno contra la corrupción.



ESTRATEGIAS
1. Implementar planes de transparencia de gestión institucional.
2. Reformular el marco jurídico institucional referido a la transparencia de gestión y control de discrecionalidad.
3. Potencializar la aplicación de principios y valores institucionales.
4. Transparentar los procesos de gestión institucional.
5. Consolidar el sistema de rendición de cuentas.

INDICADORES	FUENTE
Porcentaje de servidores policiales regularizados por delito.	Dirección Nacional de Asesoría Jurídica.
Porcentaje de acciones de garantías jurisdiccionales perdidas.	Dirección Nacional de Asesoría Jurídica.
Porcentaje de evaluaciones integrales de confianza realizadas.	Inspectoría General.
Porcentaje de investigaciones de Asuntos Internos prescritas.	Inspectoría General.
Porcentaje de quejas y denuncias con resultado.	Inspectoría General.
Porcentaje de incentivos otorgados a funcionarios policiales.	Jefatura de Estado Mayor

Objetivo Estratégico 5: ¹¹



ESTRATEGIAS
1. Desarrollar competencias para el uso adecuado de los recursos institucionales.
2. Adoptar las mejores prácticas de estandarización para la gestión institucional.
3. Implementar administración por procesos.
4. Desarrollar e implementar nuevas herramientas de gestión para la Policía Nacional.
5. Estructurar los planes y proyectos en el marco de la planificación institucional.

¹¹ Estos últimos **Objetivos Estratégicos (5, 6 y 7)** son homologados para todas las instituciones públicas en la herramienta GPR.

INDICADORES	FUENTE
Porcentaje de siniestros objeto de cobertura de seguros.	Dirección General de Logística.
Porcentaje de equipamiento policial entregado.	Dirección General de Logística.
Porcentaje de uniformes policiales entregados.	Dirección General de Logística.
Porcentaje de procesos comatosos mejorados.	Dirección de Planificación.
Porcentaje de desempeño institucional.	Dirección de Planificación.
Porcentaje de cartas de servicios aprobadas.	Dirección de Planificación.

Objetivo Estratégico 6:

Incrementar el desarrollo integral del Talento Humano en la Institución.



ESTRATEGIAS
1. Aplicar un sistema integral de gestión de talento humano.
2. Fortalecer la gestión de talento humano con un enfoque humanista y por competencias.
3. Implementar mecanismos de evaluación continua de los subsistemas del talento humano.
4. Estructurar un sistema de gestión de clima laboral.
5. Mejorar la gestión de comunicación interna promoviendo la participación e integración del talento humano.

INDICADORES	FUENTE
Tasa de policías por cada 1.000 habitantes a nivel nacional.	Dirección General de Personal.
Tasa de mortalidad hospitalaria.	Dirección Nacional de Salud.
Porcentaje de servidores policiales que cumple con el pase dispuesto por la Dirección General de Personal.	Dirección General de Personal.
Porcentaje de discapacitados ubicados en cargos de acuerdo a sus competencias.	Dirección General de Personal.
Porcentaje de atención a la demanda de la vivienda fiscal.	Dirección Nacional de Bienestar Social.
Porcentaje de casos de adicción en proceso de rehabilitación.	Dirección Nacional de Bienestar Social.
Porcentaje de funcionarios capacitados respecto de las capacitaciones planificadas de acuerdo al puesto que desempeña.	Dirección Nacional de Educación.

Objetivo Estratégico 7:

Incrementar el uso eficiente del presupuesto.



ESTRATEGIAS

1. Mejorar los mecanismos de administración de los recursos financieros asignados a la institución.

INDICADORES	FUENTE
-------------	--------

Porcentaje de ejecución presupuestaria.	Dirección Nacional Financiera.
Porcentaje de ejecución presupuestaria - Gasto Corriente.	Dirección Nacional Financiera.
Porcentaje de ejecución presupuestaria - Inversión.	Dirección Nacional Financiera.

Nota: las “Metas” de los indicadores y los “Riesgos” de los Objetivos Estratégicos del Nivel N1, al ser elementos cuyo nivel de modificación es alto en comparación con los otros elementos (que son más estables), no han sido considerados en este documento impreso, pero constan en la herramienta GPR.

10. UBICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

Considerando que el Cuadro de Mando Integral (BSC) ¹² propuesto por David Norton y Robert Kaplan, mediante el análisis de cuatro perspectivas bien definidas, a saber:

- Financiera.
- Del cliente.
- Interna del Negocio.
- Desarrollo y Aprendizaje.

Ofrece una mirada global e integradora del desempeño de una empresa y por lo tanto constituye un sistema gerencial que permite la correcta articulación entre las metas propuestas en el nivel estratégico y las actividades desarrolladas en los niveles operativos de una organización, la Policía Nacional utilizando la herramienta GPR cuyo “Mapa Estratégico” ¹³ está basado precisamente en el Balanced

¹² Norton D y Kaplan R, (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, USA.

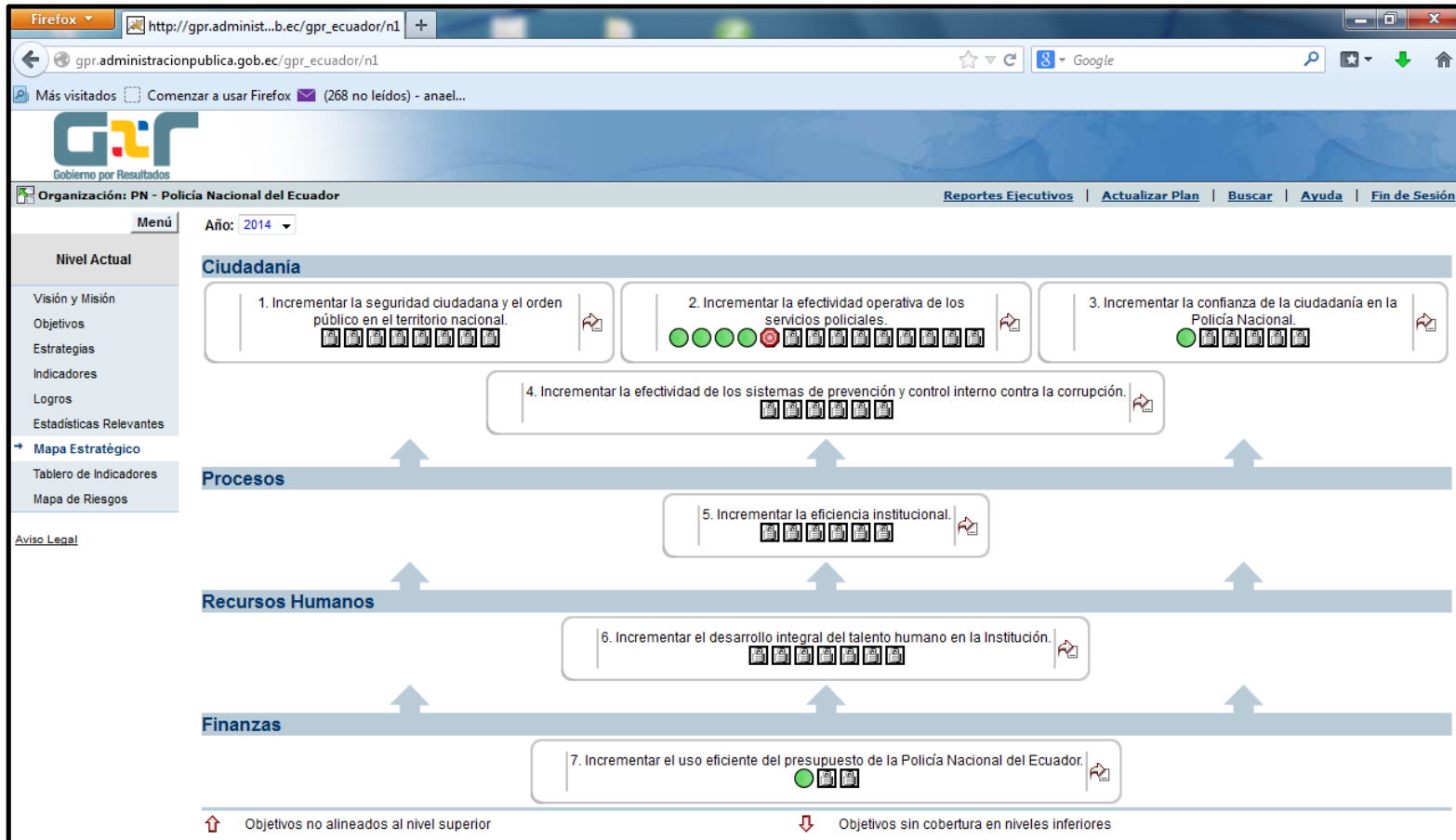
¹³ Gobierno por Resultados, (2012), Cuaderno de Trabajo GPR101: Fundamentos de Gobierno Por Resultados, Nuevo León - México.

Scorecard hace uso de esta opción para poder visualizar de manera organizada sus Objetivos Estratégicos enmarcados en las dimensiones denominadas:

- Ciudadanía (cliente).
- Procesos (interna).
- Talento Humano (desarrollo y aprendizaje).
- Finanzas (presupuesto).

Determinando una lógica ascendente de que el manejo eficiente de los **presupuestos**, permitirá mejorar el aprendizaje institucional y sobre todo las capacidades del **talento humano**, para a su vez incrementar la eficiencia de **procesos**, normas y procedimientos, todo ello orientado a ofrecer servicios de seguridad de calidad para beneficio de la **ciudadanía**.

Lo anteriormente descrito puede ser apreciado de mejor forma en la siguiente imagen del ambiente GPR de la Policía Nacional:



14

¹⁴ Captura de pantalla del ambiente GPR - N1 de la Policía Nacional del Ecuador, **Mapa Estratégico**.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Ambiente GPR- N1 de la Policía Nacional del Ecuador.

Constitución de la República del Ecuador, (2008), D.M. Quito - Ecuador.

Escuela Politécnica Nacional, (2013), material de apoyo del curso Planificación Estratégica, D.M. Quito – Ecuador.

e-Strategia Consulting Andes, (2012), Informe OIR de la Policía Nacional durante el despliegue GPR 2011. D.M. Quito – Ecuador.

Gobierno por Resultados, (2012), Cuaderno de Trabajo GPR101: Fundamentos de Gobierno Por Resultados, Nuevo León - México.

Ley de Seguridad Pública y del Estado, (2009), D.M. Quito – Ecuador.

Norton D. y Kaplan R., (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, USA.

Policía Nacional del Ecuador, (2011), Doctrina Policial de la República del Ecuador: Orden, Seguridad y Protección de Derechos, D.M. Quito – Ecuador.

Policía Nacional del Ecuador, (2013), Planificación: Proceso de Formulación del Plan Estratégico y Planes Específicos de los Servicios de la Policía Nacional del Ecuador 2013-2017, Articulados al GPR, D.M. Quito – Ecuador.

Policía Nacional del Ecuador, (2004), Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional para el siglo XXI 2004 – 2014”, D.M. Quito – Ecuador.

Policía Nacional del Ecuador, (2010), Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional para el siglo XXI Reformulado 2010 – 2014”, D.M. Quito – Ecuador.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, (2013), Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, D.M. Quito - Ecuador.

Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión, (2013), Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva, D.M. Quito - Ecuador.